

## IX Conferência Internacional de Investigação e Intervenção em Recursos Humanos

*Entre a mudança prescrita e a mudança vivida: a perceção dos dirigentes sobre as mudanças estratégico-funcionais numa instituição de ensino superior público politécnico.*

Isabel Gamito Trindade [isabel.trindade@esce.ips.pt](mailto:isabel.trindade@esce.ips.pt)

Maria Amélia Marques [amelia.marques@esce.ips.pt](mailto:amelia.marques@esce.ips.pt)

## Estrutura da apresentação

- I. Objetivos e enquadramento do estudo
- II. Metodologia
- III. Análise do caso
- IV. Conclusões

## I. Objetivos do estudo

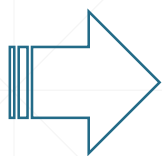
- **Conhecer as mudanças organizacionais nos “*serviços de apoio*”** (Mintzberg, 2010), de uma Instituição de Ensino Superior (IES) do subsistema Politécnico, decorrentes da publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES);
- **Analisar a percepção dos dirigentes** sobre as mudanças ocorridas.

# I. Enquadramento

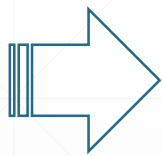


# I. Enquadramento

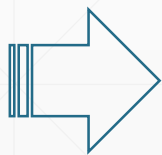
## Publicação do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) em 2007



- **Reforçou a autonomia das IES** (gestionária, financeira, administrativa e patrimonial), o que implicou uma **responsabilidade acrescida** na prestação de contas (*accountability*);

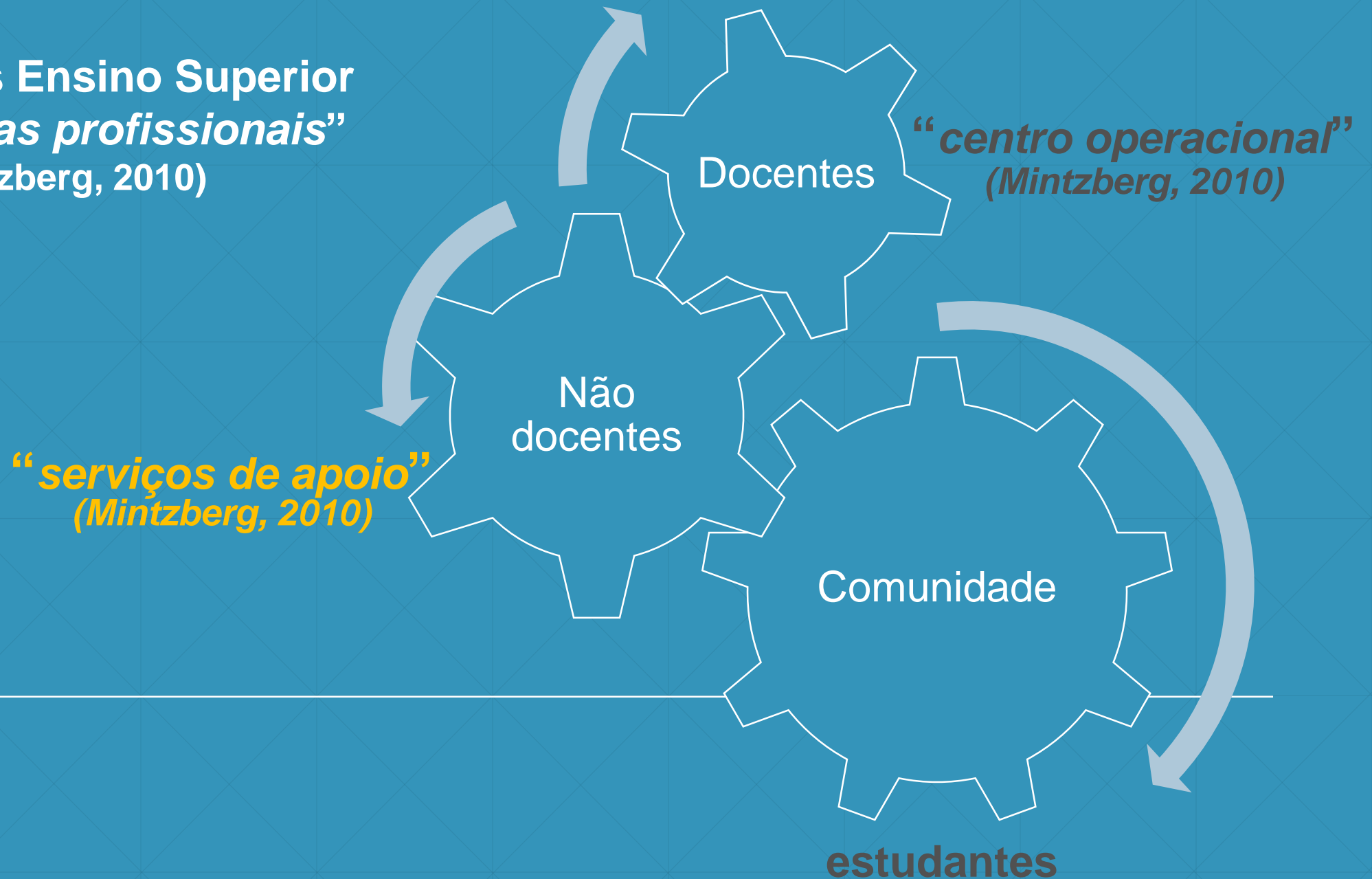


- Veio **regular o funcionamento, constituição, atribuições, órgãos e competências** das IES;



- Possibilitou que as IES adotassem o **modelo organizacional e gestor** que considerassem mais adequado à sua missão e ao seu enquadramento geral;
- Enfatizou a importância **da qualidade e avaliação das instituições** na elaboração das políticas para este setor;
- **Remeteu para os estatutos das IES** a resolução das **disfunções** ao longo da implementação dos seus modelos governativos.

Instituições Ensino Superior  
“*burocracias profissionais*”  
(Mintzberg, 2010)



## II. Metodologia

- Abordagem de natureza qualitativa: entrevista semi-diretiva a elementos posicionados no “*peçoal de apoio*” e “*vértice estratégico*” (Mintzberg, 2010) de uma IES Politécnico inserida no NUT II.
- Análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977).



## Caracterização sociográfica dos entrevistados

Entrevistados	Género		Antiguidade na instituição (anos)	Antiguidade em funções de gestão na instituição (anos)	Antiguidade na função atual (anos)	Habilitação literária mais elevada / Área de formação
	F	M				
E1	X		22	6	7	Licenciatura em Sociologia do Trabalho
E2	X		18	7	7	Licenciatura em Gestão de Empresas.
E3		X	19	19	5	Doutoramento em Engenharia Civil
E4	X		20	3	3	Doutoramento em Gestão, especialidade em Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento
E5		X	23	11	4	Doutoramento em Gestão



# Perceção dos dirigentes

- **Percurso e evolução dos Serviços após a publicação do RJIES**
  - **Reforço da autonomia** gestonária, financeira, administrativa e patrimonial dos Serviços Centrais;
  - **Formação de Divisões**, com a conseqüente **centralização dos serviços**, que ocorreu em momentos diferenciados e por etapas, tendo existido diferentes tipos e interpretações das mudanças.
- **Desafios à gestão e oportunidades de melhoria**
  - **Necessidade de acompanhar a evolução do ambiente externo (transnacional e nacional)**, ao nível dos modelos de gestão, políticas públicas, transpondo-os para o interior da organização;
  - *“Há um desafio, (...) que é o da **questão da comunicação** (...) como responder às necessidades específicas de cada Escola, ou seja, a customização inserida num processo de centralização.” (E5)*
  - *“Os aspetos prioritários prendem-se com as melhorias dos **Sistemas de Informação**.” (E4)*
  - *“Outro desafio é **manter os trabalhadores motivados** (...)” (E2)*

- **Caracterização das equipas**

- **Valorização dos Recursos Humanos** ao longo do processo de mudança;

*“(...) pessoas que acrescentam valor à atividade. Não são meros executantes.” (E5)*

*“(...) houve uma preocupação, desde há alguns anos, em dotar as Divisões de competência técnica, quer ao nível da chefia, quer ao nível dos quadros que existem. E isto foi conseguido (...)” (E5)*

*“(...) de uma forma global faço a gestão de equipas maduras, de profissionais experientes (...)” (E4)*

- **A mudança ocorreu em momentos diferenciados e por etapas** condicionados pela dimensão, nível de habilitação, antiguidade na equipa, antiguidade na instituição e maturidade da equipa;

- **Perfil ideal atual do trabalhador não docente**

- **Conhecimentos informáticos, capacidade de aprendizagem e comunicação, conhecimentos técnicos, visão estratégica, polivalência, autonomia e responsabilidade** (*New Public Management e Burocracia Profissional*);

- **A formação e a sua importância para os objetivos institucionais**

- A formação **constituiu um suporte para a mudança** após a entrada em vigor do RJIES e dos Estatutos da instituição;
- Além da formação técnica “tradicional”, **existiu uma evolução para a formação comportamental e ao nível das *soft skills*** (*New Public Management* e *Burocracia Profissional*);

- **Processo tomada de decisão institucional**

- Apesar da tomada de decisão e responsabilização recair no “*vértice estratégico*”, existem **mecanismos de participação** que permitem auscultar, mediar, integrar e compatibilizar os diferentes interesses envolvidos (*líder New Public Management*);

## IV. Conclusões

### Publicação do RJIES:



- Possibilitou que as **IES adotassem o modelo organizacional e gestionário que considerassem mais adequado** à sua missão e ao seu enquadramento geral;




- **Reforçou a autonomia** das IES (gestionária, financeira, administrativa e patrimonial), o que implicou uma responsabilidade acrescida na prestação de contas (*accountability*).




- **Transposição** do RJIES para os Estatutos da instituição e posteriormente para o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais;
- **Maior impacto:** formação de Divisões, com a consequente centralização dos serviços, que ocorreu em momentos diferenciados e por etapas;
- **Interpretação e implementação de mudanças organizacionais, condicionadas** pela dimensão, nível de habilitação, antiguidade na equipa, antiguidade na instituição e maturidade da equipa.

## IV. Conclusões

### Reorientação da estratégia global e objetivos organizacionais:

- 
- **Ajustamento** entre a nova estrutura, objetivos, estratégias, valores e práticas organizacionais;
  - **Recursos humanos como fonte de vantagem competitiva** | Perfil ideal: conhecimentos informáticos, capacidade de aprendizagem e de comunicação, conhecimentos técnicos, visão estratégica, polivalência, autonomia e responsabilidade;
  - Tónica colocada na **capacitação dos trabalhadores** para se adaptarem às mudanças;
  - **Investimento em formação**: reforço das competências técnicas e de especialização, e posteriormente nas áreas comportamentais e de desenvolvimento pessoal e profissional.

### Espaços de melhoria:

- 
- **Comunicação** | fator chave em processos de mudança e adaptação a novos contextos, enquanto estratégia de gestão e mecanismo de suporte. A comunicação interna parece não se encontrar ajustada ao desenvolvimento da atividade dos diversos Serviços;
  - **Suportes tecnológicos** | parecem não se encontrar igualmente ajustados às necessidades de todos os Serviços;



**Fim da apresentação**

---

**Grata pela atenção**